



Kontoret ligger i en träbarack som tidigare användes som militärt posthus.

Småkommuner samarbetar

Fem års möda bakom nytt e-handelssystem

Möten med leverantörer och förberedelser inför ett nytt e-handelssystem. Så ser vardagen ut för Tor Kjærstad, upphandlingschef i lilla Ullensaker, strax utanför Oslo.

TEXT OCH FOTO: ALBIN HASSELGREN



Det är en av årets första vårdagar och solen skiner över Ullensaker, en kommun med runt 24 000 invånare. Klockan är strax efter åtta på morgonen. Upphandlingschefen Tor Kjærstad sitter på sitt kontor och ser ut över den soliga parkeringsplatsen.

– Det är inte ofta vi ser sånt här väder i Norge. Det gäller att passa på att vara ute, säger han.

Kontoret är beläget på en plats som på 1800-talet användes som övningsområde för

det norska kavalleriet. Under andra världskriget använde tyskarna marken till att bygga en militärförläggning åt flygvapnet. Efter krigslutet togs byggnaderna över av det norska försvaret. I dag står en stor del av den tyskbyggda förläggningen kvar och flera av barackerna används som kontor. Tor Kjærstad och hans kollegor arbetar i förläggningens gamla posthus.

Sköter inköp åt sex kommuner

Han är chef, eller daglig leder som det heter på norska, för Øvre Romerike Innkjøpssamarbeid. Organisationen, som oftast förkortas ØRIK, sköter alla upphandlingar med ett värde över 200 000 norska kronor åt sex

Sex kommuner samarbetar.
Tor Kjærstad är chef för Øvre
Romerike Innkjøpssamarbeid.
ØRIK, sköter alla upphand-
lingar med ett värde över
200 000 norska kronor åt sex
kommuner.



kommuner: Eidsvoll, Gjerdrum, Hurdal, Nannestad, Nes och Ullensaker. Totalt genomför ØRIK 85 upphandlingar om året.

– Vanligtvis har vi mellan fem och tio upphandlingar på gång samtidigt, men då är de i olika faser i processen. För tillfället arbetar vi med upphandling av advokattjänster, drivmedel och asfaltering, berättar Tor Kjærstad.

Hans vardag består mycket av att sitta framför datorn och skriva underlag till nya upphandlingar, ta fram styrdokument till kommunerna och hålla e-postkontakt med leverantörer.

– En stor del av arbetet går också ut på att träffa leverantörer. Vi träffar dem inte så mycket innan de vunnit själva upphandlingen, men efteråt har vi regelbunden kontakt. Vi måste följa upp att de håller vad de lovat när det gäller service och priser, säger Tor Kjærstad.

När han druckit det obligatoriska morgonkaffet är det dags för dagens första punkt på agendan.

”Tverrfagliga anskaffelsesteam”

Ett tverrfagligt anskaffelsesteam, även kallat TAT, har kommit på besök till kontoret. Tor Kjærstad förklarar att syftet med ett sådant team är att deltagarna ska bidra med produkt- och användarkunskap om de produkter som köpet gäller. Dagens möte handlar om att fastställa kraven inför en upphandling av asfalt.

– Gäller det mer komplexa produkter som asfalt sätter vi vanligtvis samman ett TAT inför varje upphandling. Men de flesta av ramavtalen gäller så pass enkla produkter eller tjänster att vi på ØRIK eller kommunerna själva har den kompetens som krävs, säger Tor Kjærstad.

Tor Kjærstad och hans kollegor försöker i

så stor utsträckning som möjligt att använda kompetens som redan finns ute i kommunerna. I dag har de till exempel besök av en person som arbetar i Ullensaker kommun men som tidigare arbetat på Statens Vegvesen, motsvarigheten till svenska Trafikverket.

– Det är bara i undantagsfall som vi inte hittar den kompetens som krävs i någon av de sex kommunerna. Då hyr vi in externa konsulter som hjälper oss, förklarar Tor Kjærstad.

Kravställning tar mycket tid

Mötet går bra och alla verkar nöjda med hur processen med att bestämma kraven fortskrider.

Den här typen av kravställning är något som Tor Kjærstad och hans kollegor lägger ner mycket tid på.

– En av mina största utmaningar ligger i »



Militärområde. ØRIK har sitt kontor i en gammal militärförläggning i Ullensaker, fem mil nordost om Oslo.

» kravställningen. Att fastställa behoven från användarna och koordinera dem med marknaden. Det är något vi prioriterar.

Tor Kjærstad lägger också ner mycket tid på att få detaljerna i upphandlingsprocessen helt korrekta från början.

– Det är viktigt för att de leverantörer som inte vinner kontraktet inte ska överklaga i efterhand. Vi måste erbjuda full insyn och visa att vi följer reglerna till fullo.

Dock har ØRIK inga större problem med överklaganden.

– Sedan jag började här 2004 har vi haft endast haft åtta eller nio överklaganden. Men då lägger vi som sagt också mycket tid på att få till det korrekt från början, säger han.

Innkjøpskonsulenter är ofta ekonomer

Förutom Tor Kjærstad arbetar tre innkjøpskonsulenter på ØRIK. I Norge är innkjøpskonsulent namnet på alla som jobbar med inköp, både i offentlig och i privat verksamhet.

– Det vanliga är att en innkjøpskonsulent är utbildad ekonom eller har jobbat länge med inköp. Så är även fallet hos oss. Det är ovanligt med en juridisk bakgrund. Skulle det vara så att vi behöver juridisk kompetens, köper vi det externt, förklarar Tor Kjærstad.

Han berättar att upphandlare har relativt hög status, även om det är få som är insatta exakt i hur en upphandling går till. Själv har

Tor Kjærstad arbetat med inköpsfrågor, både i privata företag och i offentliga verksamheter, sedan 1990.

Samarbetet sparar miljoner

ØRIK och samarbetet mellan kommunerna startades 2001 och syftet var att spara pengar, både genom att kunna köpa in större volymer men också att minska administrationen för kommunerna. Dessutom vill man samla all kompetens på samma ställe.

Sedan gårdagen har ett tiotal e-postmeddelanden från olika kommuner ramlat in i Tor Kjærstads inkorg. Det gäller alltifrån hur ett nytt inköp ska genomföras till vad statusen är på uppföljningen av en befintlig leverantör.

– Mycket av min tid går åt till att stödja kommunerna i deras arbete genom att till exempel vara tillgänglig via e-post. De kommuner som ingår i samarbetet är så pass små att det inte lönar sig för dem att ha egen kompetens på området. Då är det bättre att vi sköter det centralt, förklarar Tor Kjærstad.

Han berättar att kommunerna har sparat över 115 miljoner norska kronor på samarbetet mellan 2004 och 2012. Dock har man bara sett en prissänkning på en av tre tecknade ramavtal.

– Det är ständigt en utmaning för mig att förklara varför priserna inte sänkts på fler avtal. Men siffrorna är något missvisande. I flera fall gäller avtalen redan hårt konkur-

rensutsatta områden och i andra fall är det väldigt svårt att få fram korrekt statistik, säger Tor Kjærstad.

ØRIK finansieras inte på samma sätt som liknande organisationer gör i Sverige.

Här får i stället organisationen en ersättning med 1,25 procent av värdet på varje avtal som tecknas. Ersättningen baseras på värdet exklusive moms och betalas ut var sjätte månad.

En stor del av Tor Kjærstads tid just nu går åt till ett nytt e-handelsprojekt. Tanken är att hela inköpsprocessen ska kunna skötas elektroniskt, alltifrån avrop på ramavtal till betalning av fakturor.

Efter ett möte och hantering av dagens e-post är det dags att fortsätta planeringen inför lanseringen av det nya e-handelssystemet. Det är mycket som ska förberedas, alltifrån utbildning av användarna till hur de första testköpen ska gå till.

E-handel ger fler ramavtal

Tor Kjærstad inledde e-handelsprojektet redan 2009. Sedan dess har han arbetat för att övertyga andra om att e-handel är bra för kommunerna.

Hösten 2011 bildades en projektgrupp som fick till uppgift att ta fram en förstudie. Studien är nu levererad och nästa steg är att projektet ska godkännas av fullmäktige i respektive kommun.

– Projektet har blivit försenat flera gånger under de senaste åren, men nu har alla kom-

23 anställda på inköpsavdelningen i Oslo

Dyra upphandlingar och höga löner i Norge

Upphandlingsprocesserna är bland de dyraste i Europa. Över 30 procent av anbuden avslås. Men lönerna är på samma nivå som i det privata näringslivet. I Oslo sköts upphandlingarna av kommunens avdelning för offentliga anskaffelser. **TEXT OCH FOTO: ALBIN HASSELGREN**

Med cirka 45 000 anställda är Oslo kommun en av Norges största arbetsgivare. Kommunen är organiserad i ett femtiotal mindre enheter som var och en ansvarar för ett förvaltningsområde.

Exempelvis ansvarar en enhet för alla skolor och en annan ansvarar för alla sjukhem.

Alla enheter köper tillsammans in varor och tjänster för 17 miljarder norska kronor per år. I centrum för inköpsverksamheten finns Gunnar Wedde och kommunens upphandlingsavdelning.

Avdelningen är en central stabsfunktion med 23 anställda som stöttar resten av organisationen. Gunnar Wedde är avdelnings-



Central inköpsorganisation. Oslo kommun upphandlar för 17 miljarder kronor årligen. »



Gamla anor. Platsen användes på 1800-talet som övningsplats för det norska kavalleriet.

muner utom en sagt ja till projektet. Vi väntar på besked från den sista kommunen. När vi fått det kan vi inleda själva implemen-

teringen. Vi räknar med att systemet kan börjas användas under 2014, säger Tor Kjærstad.

När e-handelssystemet är på plats kommer ØRIK att kunna teckna fler centrala ramavtal än de som finns i dag.

– Tanken med e-handel är att det ska vara enklare att avropa på avtalen. Därför har vi chansen att teckna fler ramavtal än vi tidigare haft, säger Tor Kjærstad.

När fler avtal ska tecknas och administreras behöver ØRIK fler resurser än dagens fyra anställda. Totalt behöver de rekrytera ytterligare fyra personer.

– Det är mitt jobb att hitta lämpliga kandidater till de här positionerna och jag har redan nu börjat fundera på vilka egenskaper och kvalifikationer de bör ha. Vi behöver inte flytta till ett annat kontor, det räcker med att vi omorganiserar något här inne, säger Tor Kjærstad och ser sig om i lokalen.

Det nya e-handelssystemet kommer också att hindra kommunerna från att göra inköp utanför ramavtalen.

– Det händer att kommunerna inte använder ramavtalen när de ska köpa in något,

men det är ovanligt. Det inträffade oftare förr. Men när vi väl fått på plats det elektroniska systemet blir det i princip omöjligt för kommunerna att handla utanför ramavtalen, säger Tor Kjærstad.

”Vi måste alltid vara pålästa”

Elektronisk handel blir något nytt både för ØRIK och för kommunerna.

– I dag använder vi inget datorstöd alls i vårt arbete. Förutom vanliga ordbehandlingsprogram förstås, förklarar Tor Kjærstad innan det är dags för lunch.

Lunchen äter man tillsammans och alla medarbetare har med sig egen matpakke, som ofta består av smörgåsar.

På eftermiddagen väntar ett seminarium: ”Fordypningsdag i bruk av Prospektveiviseren for e-handelsprosjekter”

– Vi på ØRIK måste alltid vara pålästa och uppdaterade på vad som händer inom upphandlingsområdet. Är det någon i kommunerna som har en fråga ska vi kunna besvara den. Därför deltar vi regelbundet på kurser och seminarier, säger Tor Kjærstad. ■



direktør och ansvarig för verksamheten. Den viktigaste uppgiften är att ansvara för kommunens 61 ramavtal.

– De övriga enheterna i kommunen avropar på de ramavtal som vi tecknar centralt. Totalt använder över 2 000 personer runt om i organisationen våra avtal, förklarar Gunnar Wedde.

Jurister och ekonomer

Halva teamet består av jurister och andra halvan av ekonomer. Eftersom man saknar kunskap inom olika specialistområden sätter man samman en projektgrupp inför varje större inköp.

I gruppen ingår både representanter från den centrala upphandlingsavdelningen och specialister från övriga kommunen.

– Köper vi till exempel in läkemedel har vi läkare i projektgruppen. Vi ansvarar då för själva processen och de juridiska frågorna medan läkarna bidrar med kunskap om preparaten, säger Gunnar Wedde.

Kommunen har tidigare genomfört pilottester av upphandlingsverktyg, men inget används i dag.

Alla i kommunen måste utnyttja de ram-

”Det finns alltid en gråzon i ramavtalet”

**Gunnar Wedde,
avdelningsdirektör**

avtal som finns, men i verkligheten ligger användningen på mellan 92 och 93 procent.

– Det beror i många fall på att de saknar information om avtalet. Sen finns det alltid en gråzon med tillfällen då ramavtalet bara delvis uppfyller behoven. Men vi arbetar kontinuerligt med öka användningen av avtalen, säger Gunnar Wedde.

Om det saknas ett ramavtal gör den enskilda enheten en egen upphandling. I de fallen har den centrala upphandlingsavdelningen endast en rådgivande roll.

En annan viktig uppgift som Gunnar Wedde och hans kollegor har är att utbilda resten av kommunens medarbetare i upphandlingsfrågor. Det kan exempelvis gälla

förändringar i regelverket, kurser i kontraktsskrivning eller fördjupningar i entreprenadupphandlingar.

Dessutom ansvarar avdelningen för hela kommunens inköpsstrategi.

Uppföljning – stor utmaning

Enligt Gunnar Wedde är uppföljning av avtalen en av de största utmaningarna i jobbet. Totalt har upphandlingsavdelningen avtal med 154 olika leverantörer. Och kommunen som helhet genomför 500 upphandlingar varje år.

– Det är viktigt att säkerställa att leverantörerna är lika bra två och tre år efter att kontraktet är skrivet. Och att göra det på ett effektivt sätt är en utmaning som vi jobbar med, säger han.

Hur ramavtalen följs upp beror på vilken riskgrupp avtalet ligger i. Vissa leverantörer har Gunnar Wedde och hans kollegor tätare uppföljning med än andra.

Men det vanligaste är att man har två årliga statusmöten med leverantören.

Upphandlingsprocesserna är dyra i Norge. Revisionsbyrån Pricewaterhousecoopers har studerat kostnaderna för upphandlingar

i alla europeiska länder. Byrån har räknat på vad det kostar för myndigheten att ta fram underlaget samt driva urvalsprocessen och vad det kostar för leverantören att lämna ett anbud.

I Norge landar den totala summan för varje upphandling på 425 000 norska kronor – och det är näst högst i hela Europa.

Det är bara Island som ligger högre upp på listan.

– Det är ett problem att kostnaderna är så pass höga, även om en del av förklaringen är att lönerna är högre i Norge än i övriga Europa. Lösningen tror han ligger i att förenkla dagens regelverk

– Anbud måste kunna lämnas utan att ta så mycket resurser i anspråk hos leverantören.

Felaktiga anbud kostar miljoner kronor

Kjetil Östgård är teamleder och kollega till Gunnar Wedde på avdelning för offentliga anskaffelser.

Kjetil Östgård förklarar att Oslo kommun har problem med det höga antalet anbud som avslås.

Över 32 procent av anbuderna som kommer in avslås. I hälften av fallen beror det på att anbudet inte är korrekt genomfört. I resten

”Risken är att mindre leverantörer väljer att inte lämna anbud på grund av de höga kostnaderna och då blir konkurrensen sämre”

Gunnar Wedde, avdelningsdirektör, Oslo

av fallen handlar det om att leverantören inte uppfyller kraven. Baserat på Pricewaterhousecoopers undersökning innebär det att leverantörerna betalar 82 miljoner kronor per år för att ta fram anbud som sedan avslås.

– Det händer att vi tvingas rata det bästa anbudet för att leverantören inte har följt kraven på formalia. Det hade vi kunnat undvika om vi tillåts diskutera anbudet med leverantörerna, säger Kjetil Östgård.

Han upplever återigen att de mindre leverantörerna har det svårare.

– Min uppfattning är att de flesta leverantörer tycker att upphandlingsprocessen är bra så som den ser ut i dag. Men det är nog

enklare för de större företagen än för de mindre. De största leverantörerna har professionella anbudsspecialister som enbart arbetar med detta. Då är det enklare att få formalia på plats.

Förenklat tvistelösningsmyndighet

Det händer att leverantörer överklagar kommunens beslut.

Alla överprövningar går först till Klagenemnda för offentliga anskaffelser, KOFA, en myndighet som ligger under norska konkurrensverket.

KOFA är ingen domstol utan snarare ett förenklat tvistelösningsorgan. »

Finnes: Stabil och trygg partner

Kompetens och trygghet

Det är skönt att ha en stor och stabil partner att lita på i alla väder. Vi på Nordea har specialisterna och kunskapen du behöver. Hos oss får du en kontaktperson att vända dig till och sen har du hela vår samlade kompetens nära dig. Vill du veta hur?

Hör av dig så berättar vi mer.
Välkommen.

Gör det möjligt

» Inga parter behöver närvara under en förhandling och alla yrkanden och bevis lämnas in skriftligt.

– Fördelen med KOFA är att det bara finns ett organ och beslutet som fattas blir rättspraxis som andra måste följa. I Sverige upplever jag att flera olika domstolar kan ge olika besked, säger Gunnar Wedden.

Otillåten direktupphandling vanlig

Han förklarar vidare att om man inte är nöjd med beslutet i KOFA kan man överklaga till en traditionell domstol. Och det händer att ärenden går hela vägen upp till EU-domstolen:

– Vi offentliggör cirka 450 upphandlingar om året. Mellan tio och 15 brukar överklagas till KOFA och inte mer än två brukar gå vidare till domstol.

Det vanligaste ärendet som KOFA behandlar är otillåten direktupphandling.

Under 2012 fick KOFA in 60 fall där man inte upphandlat, trots att värdet på avtalet var högre än 500 000 kronor.

I 19 av fallen blev det en fällande dom och myndigheten tvingades betala böter.

Samma lön som inköpare i privat sektor

Inköpsfrågor har hög prioritet i Norge. Men så har det inte alltid varit.

Först under de senare åren har frågan lyfts upp högre på agendan, både vad gäller inköp i privata företag och i offentliga organisationer.

– Andra respekterar oss för vad vi jobbar med och de flesta tycker att inköpsfrågor är viktiga. I Oslo kommun finns det krav på förankring av viktiga upphandlingar på ledningsnivå. Det innebär att vi har hög synlighet och status i organisationen, menar Gunnar Wedde.

Han upplever heller inte att kommunen har problem med att rekrytera nya upphandlare.

– Det är såklart alltid svårt att rekrytera de bästa, men vi brukar ha upp till 30 sökande på varje utannonserad position. Upphandlare är ett attraktivt yrke och vi ligger på ungefär samma lönenivå som inköpare i privat

Norge följer EU

Norge har signerat EES-avtalet och många lagar är desamma i Norge som i resten av EU.

Vid upphandlingar över 1,6 miljoner norska kronor tillämpas EU:s regler. Om värdet ligger mellan 500 000 kronor och 1,6 miljoner kronor måste upphandlingen offentliggöras i den norska officiella databasen Doffin.

Under en halv miljon behöver man inte offentliggöra upphandlingen, men man måste kunna dokumentera att man konkurransutsatt leverantörerna. Under 100 000 är direktupphandlingar utan konkurrens tillåtet.

Regelverket för offentliga inköp heter Lov om offentlige anskaffelse.

En erfaren upphandlare tjänar vanligtvis mellan 520 000 och 620 000 norska kronor per år, säger han. ■

Mer service för mindre pengar – att lyckas med framgångsrik e-förvaltning

Hur ser strategin
för ledningen ut?

Finns det bra IT-stöd
för e-förvaltning?

Behövs det en digital
agenda hos politiker?

**Möt oss under Almedalsveckan tisdagen den 2 juli
klockan 13.00, Strandgatan 14 på Gotlands museum.**



Patrik Oja,
fd Kommunchef
för Haparanda stad



Mauritz Wahlqvist,
Affärsområdeschef
FormPipe Software